



## **LAPORAN PENELITIAN**

**PENGARUH SUMBER-SUMBER KEUNGGULAN KOMPETITIF  
TERHADAP HASIL KINERJA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH  
DI INDONESIA**

Oleh :  
Sri Ismulyaty  
NIF. 131869186

**LEMBAGA PENELITIAN  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2002**

**Lembar Pengesahan  
Laporan Penelitian Lembaga Penelitian  
Universitas Terbuka**

1. a. Judul Penelitian : Pengaruh sumber-sumber keunggulan kompetitif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan manufaktur. Studi Empiris pada industri kecil dan menengah di Indonesia.  
 b. Bidang Penelitian : Studi Indonesia  
 c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Mandiri  
 d. Bidang Ilmu : Manajemen Operasi
2. Ketua Penelitian  
 a. Nama lengkap dan gelar : Dra. Sri Ismulyaty  
 b. NIP : 131 869 186  
 c. Golongan Kepangkatan : III/c  
 d. Jabatan Akademik : Lektor  
 e. Fakultas/Unit Kerja : Ekonomi
3. Lokasi Penelitian : Indonesia
4. Tahun Pelaksanaan : 1999/2000
5. Sumber Biaya : Pusat Studi Indonesia
6. Biaya Penelitian : Rp. 5.982.500,- (Lima juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu lima ratus rupiah)

Mengetahui  
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi  
Pembantu Dekan I



Nadia Sri Damajanti  
NIP. 131 569 972

Jakarta, 4 April 2002  
Peneliti,



Sri Ismulyaty  
NIP. 131 869 186



Menyetujui,  
Kepala Pusat Studi Indonesia



Tian Belawati  
NIP. 131 569 974

**LAPORAN PENELITIAN**

**PENGARUH SUMBER-SUMBER KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP  
HASIL-HASIL KINERJA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH  
DI INDONESIA**

Oleh:  
Sri Ismulyaty  
Nip. 131869186

**LEMBAGA PENELITIAN – UNIVERSITAS TERBUKA  
2001**

Lembar Pengesahan  
Laporan Penelitian Lembaga Penelitian  
Universitas Terbuka

1. a. Judul Penelitian : Pengaruh sumber-sumber keunggulan kompetitif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan manufaktur. Studi Empiris pada industri kecil dan menengah di Indonesia

b. Bidang Penelitian : Studi Indonesia  
c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Mandiri  
d. Bidang Ilmu : Manajemen Operasi

2. Peneliti

a. Nama Lengkap dan Gelar : Dra. Sri Ismulyaty, M.Si.  
b. Golongan/Pangkat/NIP : IIIc/Penata/131869186  
c. Jabatan Fungsional : Lektor Muda  
d. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
3. Lokasi Penelitian : Indonesia  
4. Tahun Pelaksanaan : 1999/2000  
5. Sumber Biaya : Pusat Studi Indonesia  
6. Biaya Penelitian : Rp.5.982.500 (Lima juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu lima ratus rupiah).

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi

Jakarta, Agustus 2001  
Peneliti,

Dr. Faried Wijaya  
NIP.

Dra. Sri Ismulyaty, MSi.  
NIP. 131869186

Menyetujui:  
Kepala Pusat Studi Indonesia

Mengetahui  
Ketua Lembaga Penelitian

Dr. Tian Belawati  
NIP. 131560074

WBP. Simanjuntak, MEd, Phd  
NIP. 130212017



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah swt atas segala rahmat dan petunjukNya, akhirnya penulisan laporan penelitian yang berjudul pengaruh sumber-sumber keunggulan kompetitif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan manufaktur. Studi Empiris pada industri kecil dan menengah di Indonesia dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

- Pimpinan Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian sebagai salah satu Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- Para pimpinan perusahaan yang telah berpartisipasi dalam wujud keikutsertaannya sebagai responden dan membantu memberikan perhatian yang cukup baik dalam penelitian ini.
- Teman-teman dan semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan moril dengan penuh kesabaran demi terselesaikannya penelitian ini.

Peneliti menyadari laporan ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan seluruh pihak diatas. Dengan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan, peneliti menyadari laporan penelitian ini tidak sempurna. Oleh karena itu, atas kekurangan dan kelemahannya, penulis membuka hati menerima kritik dan saran untuk kesempurnaannya.

Peneliti

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
ABSTRAK .....	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Keunggulan kompetitif (Competitive advantage) .....	4
B. Konsep dan Teori Kompetensi .....	6
C. Kinerja Perusahaan .....	10
D. Hipotesis .....	11
BAB III. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel .....	13
B. Pengukuran Variabel .....	13
C. Model Penelitian .....	16
D. Pengujian Hipotesis .....	17
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Statistik Deskriptif .....	20
B. Hasil Pengujian Hipotesis .....	25
C. Pembahasan .....	29
BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	
A. Kesimpulan .....	31
B. Keterbatasan .....	33
C. Implikasi .....	34
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel	1. Faktor-faktor keunggulan kompetitif .....	9
	2. Sampel dan tingkat pengembalian .....	12
	3. Statistik Deskriptif .....	13
	4. Variabel-variabel penelitian .....	13
	5. Rata-rata persentase (%) Tanggung jawab bidang fungsional perusahaan .....	20
	6. Rata-rata dan peringkat skor pentingnya dan kinerja .....	22
	7. Rata-rata dan korelasi kompetensi .....	24
	8. Rata-rata dan korelasi ukuran kinerja .....	24
	9. Korelasi kompetensi dengan ukuran kinerja .....	24
	10. Hasil regresi dengan ROI sebagai variabel terikat .....	26
	11. Hasil regresi dengan pertumbuhan ROI sebagai variabel terikat .....	26
	12. Hasil regresi dengan marketshare sebagai variabel terikat .....	27
	13. Hasil regresi dengan pertumbuhan marketshare sebagai variabel terikat .....	27
	14. Hasil regresi dengan ROS sebagai variabel terikat .....	28
	15. Hasil regresi dengan pertumbuhan ROS sebagai variabel terikat .....	28

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1. Elemen-elemen keunggulan kompetitif .....	5
Gambar 2. Hubungan sumber-sumber keunggulan kompetitif dan Hasil-hasil kinerja perusahaan .....	17

Universitas Terbuka



## ABSTRAK

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan dalam jangka pendek dapat diperoleh melalui strategi biaya rendah ataupun strategi differensiasi. Tetapi dalam jangka panjang, daya saing (*competitiveness*) hanya dapat diperoleh dengan membangun kompetensi, melakukan inovasi dan bergerak lebih cepat dari pesaing. Sumber-sumber keunggulan kompetitif dapat dilihat dari kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan yang mencakup kompetensi pemasaran, kompetensi pengembangan dan disain produk, kompetensi *manufacturing*. Kompetensi bidang fungsional dapat mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan dan berperan dalam memperoleh, menopang atau memperbaiki keunggulan kompetitif.

Penelitian ini menguji pengaruh sumber-sumber keunggulan kompetitif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan yang diukur dengan ROI (*Return On Investment*), pertumbuhan ROI, pangsa pasar (*marketshare*), pertumbuhan *marketshare*, ROS (*Return On Sales*), dan pertumbuhan ROS.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan pada pimpinan perusahaan atau manajer puncak sebagai responden (*target subject*). Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan manufaktur. Sampel diambil secara *purposive* dari industri manufaktur yang terdaftar dalam *directory* industri kecil dan menengah di Indonesia Tahun 1997. Dari 400 total kuesioner yang dikirimkan melalui pos, ada kuesioner yang kembali karena pindah alamat sebanyak 18. Total kuesioner yang terisi sebanyak 57, diantaranya ada 4 kuesioner tidak dapat diolah sehingga response rate dicapai 15,25%.

Permasalahan penelitian diuji dengan metode analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi pemasaran, kompetensi inovasi, dan kompetensi produksi tidak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil dan menengah di Indonesia.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar belakang

Persaingan bisnis dalam berbagai industri saat ini semakin ketat seiring dengan perubahan lingkungan, seperti perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi yang pada akhirnya dapat menciptakan tantangan dan peluang- peluang bisnis. Persaingan yang sangat ketat dalam dunia bisnis menuntut perusahaan khususnya dunia industri manufaktur untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumberdaya perusahaannya secara terus menerus. Di samping itu perusahaan dituntut untuk melaksanakan pengembangan kompetensinya yang sesuai dengan wawasan masa depan. Kompetensi yang dimiliki perusahaan yaitu dimana pesaing tidak mudah meniru produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dan dapat mencapai keunggulan kompetitif (Schoemaker, 1992).

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan dalam jangka pendek dapat diperoleh melalui strategi biaya rendah ataupun strategi differensiasi. Tetapi dalam jangka panjang, daya saing (*competitiveness*) hanya dapat diperoleh dengan membangun kompetensi, melakukan inovasi dan bergerak lebih cepat dari pesaing. Sumber-sumber keunggulan kompetitif dapat dilihat dari kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan yang mencakup kompetensi pemasaran, kompetensi pengembangan dan disain produk, kompetensi *manufacturing*. Kompetensi bidang fungsional dapat mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan dan berperan dalam memperoleh, menopang atau memperbaiki keunggulan kompetitif.

Pencapaian keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan memberdayakan unit-unit bisnis individual dan fungsi-fungsi perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan meliputi: superioritas sumberdaya (*superior resources*), superioritas keterampilan (*superior skill*), dan



superioritas hasil-hasil kinerja (*superior performance outcomes*). Dalam penelitian ini keunggulan kompetitif merupakan integrasi bidang-bidang fungsional perusahaan sebagai sumber-sumber keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan sebagai hasil-hasil keunggulan kompetitif.

Besarnya kompetensi dapat diukur dengan bobot total kinerja seluruh faktor prioritas kompetitif perusahaan (tabel. 1) dikalikan dengan tingkat pentingnya (*importance*) masing-masing prioritas kompetitif dan tanggung jawab masing-masing bidang fungsional terhadap faktor-faktor prioritas kompetitif tersebut.

Hasil beberapa penelitian para ahli telah membuktikan bahwa superioritas sumberdaya, superioritas keterampilan dapat menghasilkan superioritas kinerja, karena merupakan kompetensi unik untuk mendukung perusahaan dalam mencapai keunggulan posisional (*potitional advantage*) yang dinyatakan dengan hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*). Hasil-hasil perusahaan diukur dengan ROI (*Return On Invesment*), pertumbuhan ROI, pangsa pasar (*marketshare*), pertumbuhan *marketshare*, ROS (*Return On Sales*), dan pertumbuhan ROS.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Ellitan (1998) sebuah studi empiris yang dilakukan pada industri manufaktur *Top Companies* dan *Bigs Group* di Indonesia. Pada kesempatan ini penelitian akan melakukan studi empiris pada industri manufaktur yang berbeda, yaitu pada usaha kecil dan menengah. Apakah kompetensi bidang pemasaran, kompetensi inovasi, kompetensi bidang produksi pada usaha kecil dan menengah juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, ada tiga masalah pokok pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah kompetensi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ?
2. Apakah kompetensi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ?
3. Apakah kompetensi produksi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Memperoleh bukti empiris tentang hubungan atau pengaruh kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan terhadap hasil-hasil kinerja industri manufaktur kecil dan menengah.
2. Menguji dan menganalisis hubungan antara sumber-sumber keunggulan bersaing dengan hasil-hasil kinerja industri manufaktur kecil dan menengah.
3. Mengetahui sumber-sumber keunggulan kompetitif mana diantara ketiga bidang fungsional perusahaan yang paling berpengaruh dan berperan dalam meningkatkan kinerja industri manufaktur kecil dan menengah.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan

1. Dapat dipergunakan sebagai solusi alternatif industri manufaktur kecil dan menengah dalam menggali sumber-sumber keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Dapat memberi arahan bagi manajemen dalam menggali, mengembangkan, dan mengkonsolidasikan kompetensi bidang fungsional perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif.
3. Dapat memberikan kontribusi bagi akademisi maupun praktisi terutama dalam hal integrasi kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan pada industri kecil dan menengah.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Konsep Keunggulan Kompetitif (competitive advantage)

*Competitive advantage* dipandang sebagai suatu istilah yang 'interchangeable' dengan *distinctive competence* yang berarti keahlian superior (skills) dan sumber daya superior (South, 1981). Sedangkan menurut Day dan Wensley (1988), istilah keunggulan kompetitif (competitive advantage) paling tidak memiliki dua arti yang saling berhubungan. Arti pertama, memfokuskan pada superioritas keterampilan (superior skills) dan atau superioritas sumberdaya (superior resources) dan arti yang kedua berkenaan dengan keunggulan posisional perusahaan yang dinyatakan dengan hasil-hasil kinerja superior (superior performance outcomes).

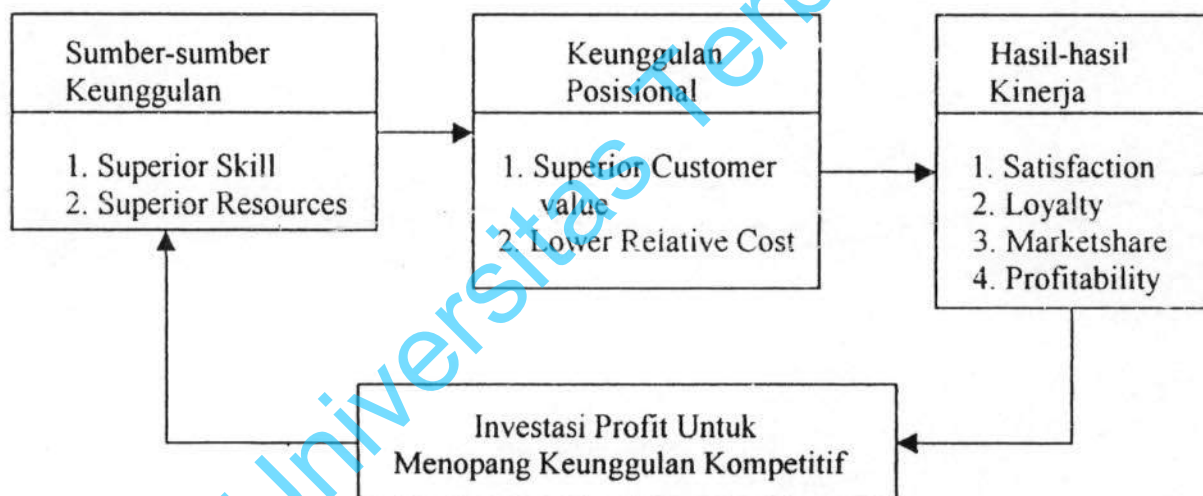
Dalam penelitian ini dipusatkan pada *superior skills* dan *superior resources* bidang fungsional perusahaan, dengan memperlakukan kompetensi pemasaran, inovasi, dan produksi (manufacturing) sebagai sumberdaya dan keahlian bagi perusahaan atau merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan.

*Superior skills* adalah kemampuan personal unik untuk memposisikan perusahaan berbeda dengan perusahaan pesaing, dikembangkan dari kemampuan dalam menjalankan fungsi-fungsi individual secara lebih efektif, efisien, dan dinamis, sehingga perusahaan dapat melakukan berbagai aktivitas lebih baik, misalnya *superior engineering* (technical skills) sangat menentukan kualitas dan keandalan produk akhir.

*Superior resources* adalah sumberdaya yang unik dan unggul yang dimiliki perusahaan dan menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dan merupakan persyaratan-persyaratan yang lebih *tangible* untuk meraih keunggulan bersaing. *Superior resources* bisa terdapat pada fasilitas produksi (manufacturing), lokasi, luas armada penjualan, cakupan distribusi, dan tersedianya otomatisasi perakitan (Hunt, dkk; 1996).

Arti *competitive advantage* yang kedua adalah keunggulan posisional, meliputi nilai pelanggan unggul (*superior customer value*) yang dapat diperoleh dengan menciptakan sesuatu yang berbeda dengan pesaing (*differentiated positions*), dan biaya relative lebih rendah (*lower relative cost*) yang dapat diperoleh dari keunggulan aktivitas perusahaan dengan perusahaan pesaing melalui keefektifan biaya.

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan perlu diciptakan hambatan (*barriers*) sehingga pesaing tidak mudah meniru. Tetapi dalam persaingan bisnis yang sangat ketat hambatan ini lambat laun akan terkikis, karena itu perusahaan dituntut secara terus menerus memperbaiki kompetensinya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Jadi penciptaan keunggulan kompetitif merupakan hasil umpan balik jangka panjang atau suatu proses siklis. Elemen-elemen keunggulan kompetitif dapat ditunjukkan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Elemen-elemen Keunggulan Kompetitif

Sumber: Day, G.S. & Wensley, R (1988), *Assesing Advantage: A Frame work for Diagnosing Competitive Superiority*, *Jounal of Marketing*, 52: 1-20.



## B. Konsep dan Teori Kompetensi

Prahalad, dkk (1994) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan nyata dan keterampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian teknologi dan produksi. Kompetensi memungkinkan perusahaan mampu mengorganisasi dan memanfaatkan sumberdaya dan keahlian seoptimal mungkin untuk menciptakan produk atau jasa yang lebih unggul dan bernilai lebih bagi konsumen.

Dinamika kompetensi yang merupakan akibat perubahan organisasional dan perubahan lingkungan, yang mendorong munculnya teori kompetensi dan *competence-based competition* (Prahalad & Hamel, 1994). Dinamika ini dapat dianalisis berdasarkan beberapa tingkatan interaksi antara lain:

1. Interaksi antara orang-orang dan kelompok-kelompok dalam perusahaan.
2. Interaksi antara perusahaan-perusahaan dan sumberdaya pendukung yang ada di luar perusahaan.
3. Interaksi antara perusahaan dan pelanggan.
4. Interaksi antara perusahaan-perusahaan yang bersaing dan bekerjasama.

Teori kompetensi memiliki beberapa sasaran antara lain:

1. Mengintegrasikan perspektif-perspektif '*process*' dan '*content*'. Perusahaan berusaha mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya melalui kombinasi, koordinasi, dan penyebaran sumberdaya di seluruh organisasi (Sanchez & Heene, 1997).
2. Mengintegrasikan struktur industri dan dinamika perubahan. Teori kompetensi menjadi penuntun dalam memahami bagaimana *competence building* dan *competence leveraging* mengarahkan evolusi perusahaan atau industri.
3. Mengintegrasikan proses-proses kompetitif dan kooperatif. Teori kompetensi mengakui bahwa perusahaan merupakan sistem terbuka yang tergantung pada input atau sumberdaya berbagai perusahaan.
4. Mengintegrasikan sifat-sifat dan peran-peran kognisi dan koordinasi. Teori kompetensi menekankan pentingnya peran *managerial cognition* dalam mengelola sumberdaya dan kapabilitas organisasi, mengkoordinasi dan menyebarkan

sumberdaya sehingga dapat menciptakan kunci-kunci penentu hasil-hasil keunggulan kompetitif (competitive outcomes) (Hamel, 1994).

5. Membentuk sistem yang saling terkait dan saling mendukung dalam membangun kompetensi-kompetensi perusahaan.
6. Meningkatkan penggunaan jaringan kerja (network) dan berbagai aliansi.
7. Mengakui pentingnya peran pembelajaran sebagai variabel strategik dan kinerja yang harus dikelola secara holistik untuk menopang proses-proses *competence building* dan *competence leveraging* (Sanchez & Thomas, 1996).

Keberhasilan pembentukan kompetensi tergantung pada kemampuan manajer dalam memperbaiki aliran informasi, pengetahuan, dan kemampuan memperkirakan kondisi perusahaan seperti struktur intensif dan perubahan bentuk organisasi yang diinginkan (Hitt dan Ireland, 1986). Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki kompetensi jika tetap *survive* dan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang ketat melalui bidang usaha tertentu yang telah lama digeluti. Disamping itu sumberdaya yang ada dalam perusahaan saling mendukung tercapainya tujuan dan perusahaan tersebut selalu mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan secara lebih proaktif.

### **Kompetensi Bidang Fungsional Perusahaan**

Kompetensi bidang fungsional adalah kemampuan dan kinerja bidang fungsional yang mendukung tujuan-tujuan strategik perusahaan. Kompetensi dipandang sebagai kemampuan kompetitif perusahaan yang digunakan untuk mencari, memperoleh, dan memperbaiki keunggulan bersaing dalam menghadapi pesaingnya. Konsep kompetensi bidang fungsional diadopsi dari konsep yang dikemukakan Cleveland, dkk. (1989). Kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan merupakan sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan pada tiga bidang fungsional yaitu pemasaran, inovasi dan manufacturing, karena ketiga bidang ini diakui bidang yang paling krusial bagi kesehatan perusahaan (Vickery, dkk, 1994). Kompetensi bidang fungsional sangat ditentukan oleh tiga faktor, yaitu:

1. Penilaian pentingnya (importance) faktor-faktor keunggulan kompetitif (tabel 1) secara keseluruhan bagi profil strategik perusahaan.



2. Penilaian kinerja (performance) bagi masing-masing faktor/prioritas keunggulan kompetitif.
3. Penilaian tanggung jawab (responsibility) tiap-tiap bidang fungsional terhadap masing-masing faktor keunggulan kompetitif.

Faktor-faktor keunggulan kompetitif dalam tabel 1 meliputi prioritas-prioritas kompetitif ketiga bidang fungsional. Faktor-faktor seperti harga bersaing, fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, kecepatan dan kehandalan penghantaran produk adalah prioritas kompetitif *manufacturing* (Schmenner, 1984). Sedangkan Varadarajan (1985) mengembangkan faktor-faktor strategi bersaing dan strategi pemasaran, dan elemen-elemen *marketing mix* sebagai faktor-faktor keunggulan kompetitif bidang pemasaran yang meliputi: luasnya lini produk, pelayanan pelanggan, harga bersaing, luasnya cakupan distribusi, inovasi produk, penguasaan penjualan personal, periklanan, promosi, dan distribusi. Selanjutnya, kompetensi inovasi biasanya tampak dalam kualitas disain produk, pengembangan produk, pengenalan produk baru, dan inovasi teknologi produk.

Seluruh aspek keunggulan kompetitif dalam tabel 1 merupakan tanggung jawab semua bidang fungsional yang ada dalam perusahaan, tetapi tanggung jawab masing-masing bidang tidak sama besarnya dan tidak mencapai 100% karena masih ada bidang-bidang lain yang turut bertanggung jawab terhadap tercapainya kinerja perusahaan, seperti sumberdaya manusia, logistik dan sebagainya.

Tabel 1: Faktor-faktor Keunggulan Kompetitif

No.	Faktor-faktor Keunggulan Kompetitif
1.	Fleksibilitas produk (kemampuan mengembangkan dan memodifikasi produk untuk memenuhi tuntutan pasar).
2.	Fleksibilitas proses (kemampuan menghasilkan beraneka macam produk, mengubah dari satu produk ke produk lain dengan cepat, menangani berbagai bahan mentah yang digunakan).
3.	Fleksibilitas volume (kemampuan mengubah-ubah kapasitas produksi sesuai tuntutan pasar).
4.	Biaya produksi rendah dan tercapainya skala ekonomi perusahaan.
5.	Pengenalan produk baru.
6.	Kecepatan pengiriman barang pada pelanggan.
7.	Tanggung jawab, kepercayaan, dan keandalan pengiriman produk.
8.	Waktu tunggu produksi pendek.
9.	Reliabilitas (kehandalan produk)
10.	Daya tahan produk tinggi.
11.	Kualitas produk yang dihasilkan.
12.	Kualitas disain produk.
13.	Waktu siklus pengembangan produk pendek.
14.	Inovasi teknologi produk.
15.	Perbaikan produk secara terus menerus.
16.	Pengembangan produk baru.
17.	Pengembangan produk original.
18.	Citra merek (brand image)
19.	Penentuan harga bersaing (kompetitif).
20.	Rendahnya harga produk.
21.	Periklanan atau promosi.
22.	Identifikasi pasar sasaran.
23.	Kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran (target market).
24.	Pelayanan pelanggan sebelum penjualan.
25.	Pelayanan pelanggan sebelum penjualan.
26.	Luasnya lini produk.
27.	Luasnya cakupan distribusi.
28.	Distribusi biaya rendah.
29.	Distribusi selektif.
30.	Penguasaan penjualan secara personal.
31.	Reputasi perusahaan.



### C. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (performance outcome) (Rue & Byard, 1997). Para peneliti masih menganggap *profitabilitas* sebagai aspek utama untuk mengukur kinerja perusahaan, tetapi *profitabilitas* belum cukup untuk menjelaskan keefektifan perusahaan secara umum, oleh karena itu perlu dilengkapi dengan ukuran kinerja berupa pangsa pasar (*marketshare*). Indikator pengukuran kinerja dan keunggulan kompetitif yang paling sering digunakan adalah *marketshare* dan *profitabilitas* (Murphy, dkk; 1996).

*Marketshare* adalah pangsa pasar keseluruhan, atau total penjualan perusahaan yang dinyatakan sebagai persentase penjualan terhadap *major competitors*. *Marketshare* merupakan pengukuran kinerja pemasaran atau kinerja operasional yang dapat membedakan antara pemenang dan pecundang. Pengukuran ini banyak digunakan karena hanya membutuhkan informasi tentang penjualan total (Kotler, 1997). Jika *marketshare* perusahaan meningkat berarti perusahaan dapat mengungguli pesaingnya dan sebaliknya, jika *marketshare* perusahaan menurun berarti perusahaan kalah dari pesaingnya.

Selanjutnya, *profitabilitas* merupakan indikator pengukuran kinerja perusahaan yang sering digunakan. *Profitabilitas* adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri (Brigham & Gapensky, 1996). Semakin tinggi *profitabilitas*, semakin baik kinerja perusahaan. *Profitabilitas* berhubungan dengan dasar pengukuran kinerja keuangan. Penggunaan rasio-rasio keuangan biasa digunakan dalam mengukur kinerja keuangan. Dalam penelitian ini ukuran kinerja perusahaan yang digunakan adalah ROI (Return On Investment) dan ROS (Return On Sales). ROI adalah rasio antara keuntungan bersih setelah pajak dengan total aktiva, yang menunjukkan kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. ROS (Return On Sales) adalah rasio antara laba bersih perusahaan dan penjualan.

#### D. Hipotesis

- H<sub>1</sub> Kompetensi pemasaran berpengaruh positif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan kecil dan menengah.
- H<sub>2</sub> Kompetensi inovasi berpengaruh positif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan kecil dan menengah.
- H<sub>3</sub> Kompetensi *manufacturing* berpengaruh positif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan kecil dan menengah.

Universitas Terbuka



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas landasan metodologi penelitian ini antara lain metode pemilihan sampel dan pengumpulan data, pengukuran variabel, model penelitian, dan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis.

#### A. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Data penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan pada pimpinan perusahaan atau manajer puncak sebagai responden (target subject). Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan manufaktur. Sampel diambil secara *purposive* dari industri manufaktur yang terdaftar dalam *directory* industri kecil dan menengah di Indonesia Tahun 1997. Responden adalah pimpinan perusahaan atau manajer (staff yang dianggap relevan) dari berbagai macam perusahaan kecil dan menengah di Indonesia. Jenis perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari perusahaan: otomotif, elektronik, pengolahan, tekstil/pakaian jadi, kimia, makanan, minuman, kertas/percetakan, sepatu, dan lain-lain.

Pengiriman kuesioner disebarkan melalui fasilitas jasa Kantor Pos Ciputat. Peneliti mengurus surat izin bebas perangko (ijin Kirbal), sehingga dengan fasilitas kirbal responden cukup melipat, menstapler dan memasukkan ke kotak pos terdekat dengan. Dari 400 total kuesioner yang dikirimkan, ada kuesioner yang kembali karena pindah alamat sebanyak 18. Total kuesioner yang terisi sebanyak 57, diantaranya ada 4 kuesioner tidak dapat diolah. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Sampel dan Tingkat Pengembalian

Total kuesioner yang dikirim	400
Kuesioner yang kembali karena pindah alamat	18
Total kuesioner yang kembali	61
Total kuesioner yang dapat diolah	39
Tingkat pengembalian (response rate)	$61/400 \times 100\% = 15,25\%$

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	Rata-rata
Kompetensi Pemasaran	304,010
Kompetensi Inovasi	239,268
Kompetensi Produksi	280,933
ROI	5,641
Pertumbuhan ROI	5,692
Marketshare	5,462
Pertumbuhan Marketshare	5,308
ROS	5,462
Pertumbuhan ROS	5,256

## B. Pengukuran Variabel

Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini digunakan instrumen yang telah digunakan oleh penelitian terdahulu. Secara lengkap variabel-variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel 4.

Tabel 4. Variabel-variabel Penelitian

No	Variabel	Keterangan
1	MComp	Kompetensi pemasaran (marketing competency)
2	Icomp	Kompetensi inovasi (innovation competency)
3	MfComp	Kompetensi produksi (manufacturing competency)
4	ROI	Return On Investment
5	ROIgr	Pertumbuhan ROI (ROI growth)
6	Mshare	Pangsa pasar (marketshare)
7	Mshare.gr	Pertumbuhan pangsa pasar (marketshare growth)
8	ROS	Return On Sales
9	ROSgr	Pertumbuhan ROS



1. **Variabel bebas (independent variable)**, meliputi kompetensi pemasaran (marketing competency), kompetensi disain dan pengembangan produk (inovation competency), dan kompetensi produksi (manufacturing competency). Kompetensi bidang fungsional adalah tingkat kinerja bidang fungsional yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan.

Besarnya kompetensi dihitung dengan rumus yang digunakan oleh Cleveland (1989) dan Vickery (1994) yaitu:

$$\text{Functional Area Comp} = \sum [(F\% \text{ Responsibility}) \times (\text{Importance}) \times (\text{Performance})]$$

Dimana *F% Responsibility* adalah besarnya persentase tanggungjawab bidang fungsional terhadap faktor-faktor keunggulan kompetitif.

Dari rumus ini dapat diketahui bahwa kompetensi bidang fungsional adalah bobot (nilai) total kinerja faktor-faktor keunggulan kompetitif (tabel 1) dikalikan dengan *importace* dan besarnya persentase tanggungjawab bidang fungsional. *Importace* dan *% responsibility* merupakan *weighting factor*. Masing-masing prioritas kompetitif (31 faktor dalam tabel 1) yang dikemukakan dalam landasan teori didefinisikan secara jelas untuk kesamaan pemahaman terhadap kuesioner.

**Kompetensi pemasaran** adalah kemampuan dan tingkat kinerja bidang pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi pemasaran dihitung dengan mengetahui nilai total persentase tanggung jawab bidang pemasaran dikalikan dengan tingkat pentingnya faktor-faktor dan kinerja faktor-faktor keunggulan kompetitif.

#### ***Marketing Competency (MComp)***

$$\text{MComp} = \sum [(\% \text{Marketing Responsibility}) \times (\text{Importance}) \times (\text{Performance})]$$

**Kompetensi inovasi** adalah kemampuan dan tingkat kinerja bidang disain dan pengembangan produk (inovasi) yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi inovasi dihitung melalui rumus:

#### ***Product Design and Development Competency (IComp)***

$$\text{IComp} = \sum [(\% \text{Inovation Responsibility}) \times (\text{Importance}) \times (\text{Performance})]$$

Jadi besarnya kompetensi inovasi sama dengan nilai total persentase tanggung jawab bidang disain dan pengembangan produk dikalikan dengan pentingnya dan kinerja faktor-faktor keunggulan kompetitif.

**Kompetensi produksi** (manufacturing competency) adalah kemampuan dan tingkat kinerja manufacturing yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi produksi dihitung melalui rumus:

***Manufacturing Competency (MfComp)***

$$MfComp = \Sigma [(\% \text{Manufacturing Responsibility}) \times (\text{Importance}) \times (\text{Performance})]$$

Kompetensi inovasi diukur dengan nilai total persentase tanggung jawab bidang *manufacturing* dikalikan dengan pentingnya dan kinerja faktor-faktor keunggulan kompetitif.

Untuk mengukur besarnya masing-masing kompetensi bidang-bidang fungsional, pertama-tama perusahaan diminta memberikan informasi mengenai tingkat pentingnya (importance) masing-masing prioritas kompetitif yang menggunakan skala likert tujuh poin (seven point scale). Skala likert diberi nilai terendah 1 (sangat tidak penting) dan nilai tertinggi 7 (sangat penting). Selanjutnya perusahaan diminta juga memberikan peringkat kinerja dengan skala likert tujuh poin untuk masing-masing prioritas kompetitif. Jika kinerja jelek diberi nilai 1 dan jika kinerja terbaik diberi nilai 7.

Selain tingkat pentingnya dan kinerjanya, ditanyakan pula persentase tanggungjawab bidang pemasaran, bidang inovasi, dan bidang produksi pada masing-masing prioritas kompetitif. Jumlah persentase tersebut tidak perlu mencapai 100% karena bidang lain selain ketiga bidang fungsional ini dapat saja memberikan tanggung jawabnya.

2. **Variabel terikat (dependent variable)**, variabel terikat dalam penelitian ini adalah hasil-hasil kinerja bisnis yang diukur berdasarkan dimensi-dimensi: ROI (Return On Investment), pertumbuhan ROI (ROI Growth), pangsa pasar (marketshare), pertumbuhan pangsa pasar (marketshare growth), ROS (Return On



Sales), pertumbuhan ROS (ROS Growth). Hasil-hasil kinerja adalah bentuk ukuran tingkat pencapaian prestasi perusahaan. Variabel-variabel ini diukur secara subyektif. Dalam pengukuran subyektif responden diminta menilai masing-masing dimensi ukuran kinerja secara relatif terhadap kompetitornya untuk menilai keunggulan posisional perusahaan atas pesaingnya.

Pengukuran kinerja dinilai menggunakan skala Likert tujuh poin dengan nilai terendah 1 yang artinya kinerja sangat jelek diantara pesaing-pesaingnya dan sebaliknya untuk kinerja terbaik diberi poin 7, artinya kinerja sangat baikdiantara pesaing-pesaingnya.

**ROI (Return On Investment)** adalah ratio antara keuntungan bersih setelah pajak dengan total aktiva. ROI merupakan ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan keuntungan bersih.

*Pertumbuhan ROI* didefinisikan sebagai persentase perubahan ROI selama tiga tahun terakhir.

*Marketshare*, dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pangsa pasar keseluruhan yaitu total penjualan perusahaan yang dinyatakan sebagai persentase penjualan pasar keseluruhan.

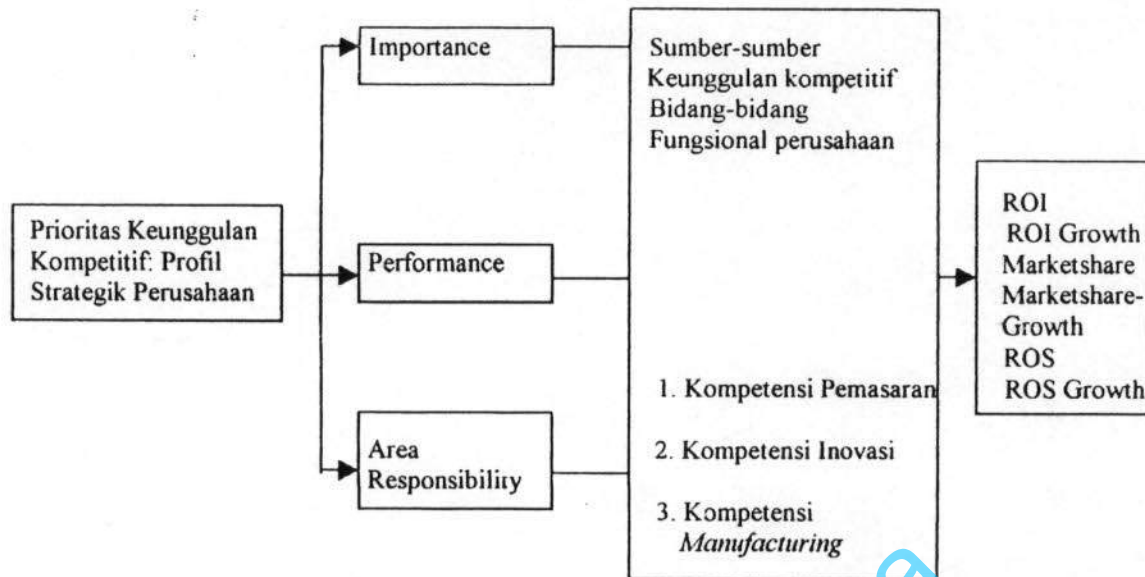
Sedangkan pertumbuhan *marketshare* adalah persentase perubahan marketshare selama tiga tahun terakhir.

**ROS (Return On Sales)** adalah ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan kemampuan perusahaan laba dalam hubungannya dengan penjualan atas volume usaha dalam periode tertentu. ROS diperoleh dari ratio antara laba bersih perusahaan terhadap perusahaan.

*Pertumbuhan ROS* adalah persentase perubahan ROS selama tiga tahun terakhir.

### C. Model Penelitian

Hubungan sumber-sumber keunggulan kompetitif dan hasil-hasil kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Hubungan sumber-sumber keunggulan kompetitif dan hasil-hasil kinerja perusahaan

#### D. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan model regresi berganda (multiple regression). Penggunaan model regresi berganda didasarkan pada potensi sinergi yang muncul diantara variabel-variabel kompetensi bidang fungsional dalam mempengaruhi kinerja. Efek sinergi akan muncul apabila variabel-variabel kompetensi bidang fungsional dimasukkan secara serempak tanpa pemisahan satu persatu.

Model persamaan regresi dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_{1.1} X_{1.1} + \beta_{2.1} X_{2.1} + \beta_{3.1} X_{3.1} + e_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_{1.2} X_{1.2} + \beta_{2.2} X_{2.2} + \beta_{3.2} X_{3.2} + e_2$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_{1.3} X_{1.3} + \beta_{2.3} X_{2.3} + \beta_{3.3} X_{3.3} + e_3$$

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_{1.4} X_{1.4} + \beta_{2.4} X_{2.4} + \beta_{3.4} X_{3.4} + e_4$$

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_{1.5} X_{1.5} + \beta_{2.5} X_{2.5} + \beta_{3.5} X_{3.5} + e_5$$

$$Y_6 = \beta_0 + \beta_{1.6} X_{1.6} + \beta_{2.6} X_{2.6} + \beta_{3.6} X_{3.6} + e_6$$

dimana;

$Y_1$  : ROI (Return on Investment)

$Y_2$  : ROI *growth* (pertumbuhan Return on Investment)

$Y_3$  : *Marketshare*

$Y_4$  : *Marketshare Growth* (pertumbuhan marketshare)

$Y_5$  : ROS (return on sales)

$Y_6$  : ROS Growth (pertumbuhan ROS)

$X_1$  : Kompetensi Pemasaran (marketing competency)

$X_2$  : Kompetensi Inovasi (product design and development competency)

$X_3$  : Kompetensi produksi (manufacturing competency)

$\beta_0$  : konstanta

$\beta_i$  : koefisien regresi

$e$  : disturbance error

Pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) diuji dengan tingkat signifikan  $p \leq 0.05$ . Jika  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ , dan  $\beta_3$  bernilai positif serta signifikan pada  $p \leq 0.05$  berarti kompetensi pemasaran (hipotesis 1), inovasi (hipotesis 2), dan *manufacturing* (hipotesis 3) berpengaruh positif pada kinerja. Dengan kata lain, hipotesis 1, 2, dan 3 diterima.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis data yang terdiri dari statistik deskriptif mengenai faktor-faktor keunggulan kompetitif dan variabel penelitian. Pembahasan akan dilanjutkan dengan hasil pengolahan data yang menggunakan metode regresi berganda untuk menguji hipotesis penelitian ini.

#### A. Statistik Deskriptif

##### **Tanggung jawab (Responsibility) Bidang Fungsional Perusahaan**

Tabel 5 menunjukkan rata-rata (means) persentase tanggung jawab (responsibility) bidang pemasaran (marketing), inovasi (product design and development), dan bidang produksi (manufacturing) pada faktor-faktor keunggulan kompetitif. Kolom terakhir menunjukkan tanggung jawab bidang utama yang didefinisikan sebagai bidang fungsional dengan rata-rata persentase tanggung jawab.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bidang produksi memiliki tanggung jawab lebih besar dari 50% terhadap fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, biaya produksi rendah dan tercapainya skala ekonomi perusahaan, waktu tunggu produksi pendek, reliabilitas (kehandalan produk), daya tahan produk tinggi, kualitas produk yang dihasilkan, dan perbaikan produk secara terus menerus.

Bidang pemasaran memiliki tanggung jawab lebih dari 50% terhadap fleksibilitas produk; fleksibilitas proses; pengenalan produk baru; kecepatan pengiriman barang pada pelanggan; tanggungjawab, kepercayaan dan keandalan pengiriman produk; citra merek, penentuan harga bersaing, rendahnya harga produk, periklanan atau promosi, identifikasi pasar sasaran, kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran, pelayanan pelanggan sebelum penjualan, pelayanan pelanggan setelah penjualan, luasnya lini produk, luasnya cakupan distribusi, distribusi biaya rendah, distribusi selektif, penguasaan penjualan secara personal, dan reputasi perusahaan.

Tabel 5. Rata-rata persentase (%) Tanggung Jawab Bidang Fungsional Perusahaan.

No	Item	Pemasaran	Inovasi	Produksi	Pemasaran
1.	Fleksibilitas produk	31,18	29,49	25,00	Pemasaran
2.	Fleksibilitas proses	26,76	28,29	31,67	Produksi
3.	Fleksibilitas volume	29,86	25,69	34,87	Produksi
4.	Biaya produksi rendah dan tercapainya skala ekonomi perusahaan	26,18	22,71	30,68	Produksi
5.	Pengenalan produk baru	32,37	30,39	21,62	Pemasaran
6.	Kecepatan pengiriman barang	38,42	19,41	33,06	Pemasaran
7.	Tanggung jawab, kepercayaan, dan kehandalan pengiriman produk	37,56	21,14	27,30	Pemasaran
8.	Waktu tunggu produksi pendek	25,00	22,06	36,41	Produksi
9.	Reliabilitas (kehandalan produk)	29,41	28,21	37,43	Produksi
10.	Daya tahan produk tinggi	22,65	25,13	39,21	Produksi
11.	Kualitas produk yang dihasilkan	25,14	27,37	42,76	Produksi
12.	Kualitas disain produk	27,70	33,53	28,06	Inovasi
13.	Waktu siklus pengembangan produk pendek	24,87	32,00	26,92	Inovasi
14.	Inovasi teknologi produk	23,14	35,13	27,50	Inovasi
15.	Perbaikan produk secara terus menerus	27,43	28,03	34,34	Produksi
16.	Pengembangan produk baru	27,37	34,87	24,86	Inovasi
17.	Pengembangan produk original	23,16	28,68	24,19	Inovasi
18.	Citra merek (brand image)	40,13	24,57	27,16	Pemasaran
19.	Penentuan harga bersaing	35,77	20,97	29,14	Pemasaran
20.	Rendahnya harga produk	31,05	22,03	28,92	Pemasaran
21.	Periklanan atau promosi	50,13	18,97	17,50	Pemasaran
22.	Identifikasi pasar sasaran	43,72	22,06	16,62	Pemasaran
23.	Kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran (target market)	41,92	23,75	29,73	Pemasaran
24.	Pelayanan pelanggan sebelum penjualan	39,23	20,29	25,28	Pemasaran
25.	Pelayanan pelanggan setelah penjualan	35,77	21,71	24,57	Pemasaran
26.	Luasnya lini produk	37,50	22,22	20,14	Pemasaran
27.	Luasnya cakupan distribusi	42,31	18,00	18,94	Pemasaran
28.	Distribusi biaya rendah	35,00	21,57	21,76	Pemasaran
29.	Distribusi selektif	38,59	14,12	21,14	Pemasaran
30.	Penguasaan penjualan secara personal	38,59	19,12	16,52	Pemasaran
31.	Reputasi perusahaan	36,15	27,03	31,05	Pemasaran



Bila diamati lebih jauh, faktor-faktor yang berhubungan dengan produk baru (new product related items) yaitu waktu siklus pengembangan produk, perbaikan secara terus-menerus, pengembangan produk original, dan pengenalan produk baru memerlukan peran dan tanggung jawab bidang fungsional lebih merata. Hal ini sesuai dengan beberapa literatur inovasi yang menyatakan bahwa kesuksesan pengembangan produk baru menuntut tingkat kerja sama yang tinggi antar bidang fungsional dalam perusahaan (Griffin dan Page, 1993)

Dari sepuluh faktor terpenting lima faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang pemasaran (Citra merek, kecepatan mengirimkan barang, layanan sebelum penjualan, reputasi perusahaan, dan luasnya cakupan distribusi), empat faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang produksi (kualitas produk yang dihasilkan, reliabilitas/kehandalan produk, daya tahan produk tinggi, fleksibilitas volume. Sedangkan satu faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang inovasi yaitu kualitas desain produk. Dengan demikian, sebagai kesimpulan awal dari hasil ini adalah bidang pemasaran dan bidang produksi memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih dominan terhadap keunggulan kompetitif terpenting dibandingkan bidang inovasi.

#### **Tingkat Pentingnya (Importance) dan Kinerja (Performance) Faktor-faktor Keunggulan Kompetitif.**

Rata-rata dan tingkat pentingnya (importance) dan kinerja (performance) faktor-faktor keunggulan kompetitif ditunjukkan dalam tabel 6. Rendahnya harga produk (rata-rata = 6,87), kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran/target market (rata-rata = 6,13), dan kecepatan mengirimkan barang (rata-rata = 6,13) merupakan tiga faktor terpenting dalam penelitian ini. Tiga faktor ini memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dibandingkan faktor-faktor yang lain, dan perusahaan memandang penting faktor ini untuk meraih keunggulan kompetitif.



Tabel 6. Rata-rata dan Peringkat Skor Pentingnya (Importance) dan Kinerja (Performance) Faktor-faktor Keunggulan Kompetitif

No	Item	Tingkat Pentingnya	Peringkat (Rank)	Tingkat Kinerja	Peringkat (Rank)
1.	Fleksibilitas produk	5,87	8	5,53	13
2.	Fleksibilitas proses	5,34	23	5,61	11
3.	Fleksibilitas volume	5,85	9	5,65	9
4.	Biaya produksi rendah dan tercapainya skala ekonomi perusahaan	5,77	11	5,08	30
5.	Pengenalan produk baru	5,23	26	5,23	26
6.	Kecepatan pengiriman barang	6,13	3	5,86	3
7.	Tanggung jawab, kepercayaan, dan kehandalan pengiriman produk	6,00	4	5,50	15
8.	Waktu tunggu produksi pendek	5,90	6	5,30	22
9.	Reliabilitas (kehandalan produk)	5,85	10	5,67	7
10.	Daya tahan produk tinggi	5,77	12	5,65	8
11.	Kualitas produk yang dihasilkan	5,92	5	5,92	2
12.	Kualitas disain produk	5,64	15	5,70	6
13.	Waktu siklus pengembangan produk pendek	4,90	31	5,23	25
14.	Inovasi teknologi produk	5,51	20	5,49	16
15.	Perbaikan produk secara terus menerus	5,89	7	5,43	19
16.	Pengembangan produk baru	5,46	21	5,43	20
17.	Pengembangan produk original	5,31	24	5,46	17
18.	Citra merek (brand image)	5,69	13	5,97	1
19.	Penentuan harga bersaing	5,62	16	5,39	21
20.	Rendahnya harga produk	6,87	1	5,16	28
21.	Periklanan atau promosi	5,24	26	5,16	29
22.	Identifikasi pasar sasaran	5,56	18	5,44	18
23.	Kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran (target market)	6,13	2	5,78	4
24.	Pelayanan pelanggan sebelum penjualan	5,67	14	5,57	12
25.	Pelayanan pelanggan setelah penjualan	5,62	17	5,16	27
26.	Luasnya lini produk	5,44	22	5,51	14
27.	Luasnya cakupan distribusi	5,54	19	5,65	10
28.	Distribusi biaya rendah	5,26	25	5,27	24
29.	Distribusi selektif	5,05	29	5,30	23
30.	Penguasaan penjualan secara personal	5,23	28	5,03	31
31.	Reputasi perusahaan	6,13	3	5,73	5

merupakan tiga faktor terpenting dalam penelitian ini. Tiga faktor ini memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dibandingkan faktor-faktor yang lain.

Dari sepuluh faktor terpenting lima faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang pemasaran (Citra merek, kecepatan mengirimkan barang, layanan sebelum penjualan, reputasi perusahaan, dan luasnya cakupan distribusi), empat faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang produksi (kualitas produk yang dihasilkan, reliabilitas/kehandalan produk, daya tahan produk tinggi, fleksibilitas volume. Sedangkan satu faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang inovasi yaitu kualitas disain produk. Dengan demikian, sebagai kesimpulan awal dari hasil ini adalah bidang pemasaran dan bidang produksi memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih dominan terhadap keunggulan kompetitif terpenting dibandingkan bidang inovasi.

#### **Rata-rata dan Korelasi Kompetensi dan Keseluruhan Kinerja**

Rata-rata dan simpangan standar untuk kompetensi pemasaran, kompetensi inovasi, kompetensi manufacturing, dan keenam kinerja disajikan dalam tabel 6, 7, dan 8. Hasil korelasi antar variabel bebas (kompetensi bidang fungsional) secara umum menunjukkan terdapat hubungan positif yang relatif kuat ( $r > 0,50$ ; dan signifikan pada  $p \leq 0,0001$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa meningkatnya kompetensi di satu bidang fungsional akan meningkatkan kompetensi di bidang lain.

Rata-rata simpangan standar, dan korelasi antar ukuran-ukuran kinerja ditampilkan tabel 7. Rata-rata ukuran kinerja secara keseluruhan lebih tinggi dari skala 5 (skala 5,26 sampai 5,69), artinya rata-rata kinerja yang dicapai perusahaan lebih tinggi dari kriteria 'agak baik' namun belum bisa dikatakan baik. Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa ukuran kinerja sebagian berkorelasi satu dengan lainnya dan sebagian lain menunjukkan berkorelasi lemah dengan ukuran kinerja lainnya.

Tabel 8 menggambarkan korelasi antara kompetensi pemasaran, inovasi, dan kompetensi produksi dengan keenam ukuran kinerja bisnis dalam penelitian ini.



Sebagian signifikan pada  $p \leq 0,0001$ . Hasil korelasi menunjukkan hubungan positif/searah antara ketiga kompetensi bidang fungsional dengan kinerja bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatnya kompetensi perusahaan akan meningkatkan kinerja. Perusahaan yang mempunyai kompetensinya tinggi akan mencapai kinerja lebih baik dibandingkan dengan kinerja perusahaan yang tidak berkopoten.

Tabel 7. Rata-rata dan Korelasi Kompetensi

Kompetensi	Rata-rata	Simpangan Standar	MComp	IComp	MfComp
MComp	30401,000	14726,768	1,0000		
IComp	23926,750	16582,386	0,9675*	1,0000	
MfComp	28093,250	15733,352	0,7627*	0,9292*	1,0000

\* signifikan pada  $p \leq 0,0001$

Tabel 8. Rata-rata dan korelasi Ukuran-ukuran Kinerja

Variabel	Rerata	Simp Standar	ROI	ROIgr	MShare	MShgr	ROS	ROSgr
ROI	5,641	1,088	1,000					
ROIgr	5,692	1,104	0,804 *	1,000				
Mshare	5,462	1,120	0,485	0,629*	1,000			
MShgr	5,308	1,030	0,430	0,618	0,626*	1,000		
ROS	5,462	0,643	0,394	0,465	0,464	0,376	1,000	
ROSgr	5,256	0,880	0,401	0,463	0,411	0,549*	0,437	1,000

\* signifikan pada  $p \leq 0,0001$

Tabel 9. Korelasi Kompetensi dengan Ukuran Kinerja

Kompetensi	ROI	ROIgr	MShare	MShgr	ROS	ROSgr
MComp	0,148	0,199	0,251	0,312	0,205	0,319
IComp	0,222	0,237	0,311	0,370	0,172	0,268
MfComp	0,143	0,184	0,186	0,245	0,245	0,187

\* signifikan pada  $p \leq 0,0001$



## B. Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan model regresi berganda dengan rumusan sebagai berikut:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Dimana:

$Y_i$  : Hasil-hasil kinerja

$X_1, X_2, X_3$  : kompetensi pemasaran, inovasi, *manufacturing*

$\beta_0$  : konstanta    $\beta_1$  : koefisien regresi    $e$  : disturbance error

Dari hasil analisis statistik dengan menggunakan model regresi berganda, maka akan diperoleh parameter estimasi dengan nilai t dan koefisien determinasi ( $R^2$ )-nya. Jika koefisiennya regresinya signifikan pada  $p \leq 0,05$ , artinya variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan ketepatan garis regresi dan mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Semakin besar  $R^2$  semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Hasil regresi berganda selengkapnya dapat dilihat dalam tabel 10 sampai 15.

**Model ROI sebagai variabel terikat.** Hasil regresi dengan ROI sebagai variabel terikat menunjukkan bernilai  $\beta_1, \beta_2$  negatif,  $\beta_3$  positif, ketiganya tidak signifikan pada  $p \leq 0,05$ . Dengan demikian berarti ketiga bidang fungsional tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil temuan ini tidak konsisten dengan hipotesis 1, 2, dan 3. Kompetensi pemasaran kompetensi, inovasi, dan kompetensi produksi tidak terbukti berpengaruh positif terhadap ROI, ini berarti hipotesis 1, 2, dan 3 ditolak. Temuan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Vickery, dkk (1994) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan kompetensi pemasaran, inovasi dan produksi terhadap ROI. Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan oleh kondisi lingkungan bisnis, prioritas, atau strategi yang berbeda.  $R^2$  ketiga bidang fungsional adalah 23,02% ( $R^2=0,2302$ ). Lain halnya hasil temuan yang menunjukkan bidang

inovasi tidak berpengaruh positif dan signifikan telah menunjang hasil temuan Ellitan (1998).

Tabel 10. Hasil Regresi dengan ROI Sebagai Variabel Terikat

Variabel	B	T	Sig T
MComp	-0,000073	-0,812	0,4303
IComp	0,000125	1,888	0,0800
Mf Comp	-0,000048	0,739	0,4719
Konstanta	6,263520	7,689	0,0000

**Model pertumbuhan ROI sebagai variabel terikat.** Hasil regresi dengan ROIgr sebagai variabel terikat seperti disajikan pada tabel 11, menunjukkan  $\beta_1$  bernilai negatif dan tidak signifikan pada  $p \leq 0,05$ , dan  $\beta_2, \beta_3$  bernilai positif tidak signifikan. Artinya kompetensi ketiga bidang fungsional tidak memiliki pengaruh yang berarti bagi pertumbuhan ROI. Jadi tidak terbukti kompetensi pemasaran, inovasi, dan produksi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan ROI, sehingga hipotesis 1, 2, dan 3 ditolak. Hasil ini tidak konsisten dengan hipotesis 1, 2, dan 3 yang dikemukakan oleh Vickery, dkk (1994). Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan oleh kondisi lingkungan bisnis, prioritas, atau strategi yang berbeda.

Tabel 11. Hasil Regresi dengan ROIgr Sebagai Variabel Terikat

Variabel	B	T	Sig T
MComp	-0,000006	-0,749	0,4665
IComp	0,000107	1,689	0,1134
MfComp	0,000035	-0,569	0,5783
Konstanta	5,868861	7,500	0,0000

**Model Market Share sebagai variabel terikat.** Hasil regresi berganda dengan marketshare sebagai variabel terikat menunjukkan bidang pemasaran, bidang inovasi dan bidang produksi yang kurang penting secara statistik, karena  $\beta_1$  dan  $\beta_3$  bernilai negatif,  $\beta_2$  positif dan secara keseluruhan tidak signifikan pada  $p \leq 0,05$ . Dengan demikian berarti ketiga bidang fungsional tidak terbukti berpengaruh positif terhadap marketshare. Hasil ini tidak mendukung hasil-hasil studi sebelumnya yang menunjukkan pentingnya ketiga bidang fungsional untuk melindungi pangsa pasar



yang sudah ada dan meraih pangsa pasar baru (Miler dan Volman, 1985; Cooper, 1987; Capon, dkk 1990) Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan oleh kondisi lingkungan bisnis, prioritas, atau strategi yang berbeda.

Tabel 12. Hasil Regresi dengan MShare Sebagai Variabel Terikat

Variabel	B	T	Sig T
MComp	-0,000002	-0,030	0,9767
Icomp	0,000112	1,595	1,1331
Mf Comp	-0,000092	-1,341	0,2011
Konstanta	5,206171	6,035	0,0000

**Model Pertumbuhan Marketshare sebagai variabel terikat.** Hasil regresi dengan pertumbuhan marketshare sebagai variabel terikat menunjukkan  $\beta_1 = -0,000025$  dan  $\beta_3 = -0,000063$  dan  $\beta_2 = 0,000107$  tidak signifikan pada  $p \leq 0,05$ . Dengan demikian berarti ketiga bidang fungsional tidak terbukti berpengaruh positif terhadap pertumbuhan marketshare. Tidak mendukung hipotesis 1, 2, dan 3. Jadi bidang pemasaran, inovasi, dan produksi tidak mampu meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar yang sudah ada. Hal ini dimungkinkan dapat disebabkan oleh faktor lain diluar ketiga bidang fungsional ini lebih berpengaruh positif terhadap pertumbuhan pangsa pasar.

Tabel 13. Hasil Regresi dengan MSharegr Sebagai Variabel Terikat

Variabel	B	T	Sig T
MComp	-0,000025	-0,260	0,7989
IComp	0,000107	1,528	0,1487
Mf Comp	-0,000063	-0,912	0,3772
Konstanta	4,930753	5,704	0,0001

**Model ROS sebagai variabel terikat.** Hasil regresi dengan ROS sebagai variabel terikat pada tabel 14 menunjukkan  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  bernilai positif,  $\beta_3$  bernilai negatif dan tidak signifikan pada  $p \leq 0,05$ . Dengan demikian berarti hipotesis 1 (kompetensi pemasaran), hipotesis 2 (kompetensi inovasi), dan hipotesis 3 (kompetensi produksi) tidak terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap return on sales (ROS), Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya. Perbedaan hasil penelitian ini



mungkin disebabkan oleh kondisi lingkungan bisnis, prioritas, atau strategi yang berbeda.

Tabel 14. Hasil Regresi dengan ROS Sebagai Variabel Terikat

Variabel	B	T	Sig T
MComp	0,000011	0,198	0,8455
IComp	0,000025	0,606	0,5543
MfComp	-0,000029	-0,707	0,4911
Konstanta	5,241019	10,287	0,0000

**Model Pertumbuhan ROS sebagai variabel terikat.** Hasil regresi dengan ROI sebagai variabel terikat menunjukkan  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  bernilai positif,  $\beta_3$  bernilai negatif dan tidak signifikan pada  $p \leq 0,05$ . Dengan demikian berarti ketiga bidang fungsional tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, sehingga meningkatnya kemampuan dan kinerja pada ketiga bidang fungsional ini tidak akan memberikan pengaruh yang berarti dalam meningkatkan pertumbuhan ROS.

Tabel 15. Hasil Regresi dengan ROSgr Sebagai Variabel Terikat

Variabel	B	T	Sig T
MComp	0,000084	1,213	0,2454
IComp	0,000029	0,572	0,5762
MfComp	-0,000092	-0,853	0,0852
Konstanta	4,346345	6,947	0,0000

### C. Pembahasan

Hasil analisis statistik dengan menggunakan metode regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi pemasaran (marketing competency) tidak mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan kecil dan menengah yang diukur dengan return on investment (ROI), pertumbuhan ROI, pangsa pasar (marketshare), pertumbuhan marketshare (marketshare growth), return on sales (ROS), dan pertumbuhan ROS (ROS growth). Secara umum,  $\beta_1$  kompetensi pemasaran bernilai negatif dan tidak signifikan dengan kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa bidang pemasaran belum mempunyai pengaruh signifikan terhadap hasil-hasil kinerja. Hal ini dimungkinkan perusahaan cenderung lebih mengutamakan produk pesanan, dan produk, menjaga reputasi perusahaan massa yang tidak terlalu memerlukan promosi, dan tidak dibutuhkan penguasaan penjualan secara personal. Bidang pemasaran belum memfokuskan pada pelayanan setelah penjualan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu seperti Craig (1982); Deane, dkk (1991); dan tidak sesuai dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Drucker (1973) yang mengakui pentingnya kompetensi pemasaran dalam menentukan kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan.

Analisis data yang menguji pengaruh kompetensi inovasi (product design and development) terhadap hasil-hasil kinerja (performance outcomes), secara umum penelitian ini tidak mendukung dugaan peneliti yaitu terdapat pengaruh secara signifikan kompetensi inovasi terhadap hasil-hasil kinerja ( $\beta_2$  tidak signifikan dalam keenam model dengan ukuran kinerja perusahaan). Temuan ini tidak mendukung hasil-hasil yang dikemukakan peneliti-peneliti dari penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kemampuan inovasi sangat mempengaruhi profitabilitas perusahaan (Capon, dkk 1990; Zahra dan Ellor, 1995). Pengaruh kompetensi inovasi paling dominan dalam menentukan hasil-hasil kinerja perusahaan terutama terhadap return on sales (ROS) dan pertumbuhan ROS (Vickery, 1994). Inovasi sebagai penentu kunci kinerja perusahaan.

Hasil penelitian pada bidang inovasi ini menggambarkan bahwa inovasi belum menjadi alat utama atau strategi operasi bagi perusahaan kecil dan menengah di

Indonesia dalam mencapai tujuannya. Inovasi bagi perusahaan kecil dan menengah bisa saja belum dijalankan dengan baik sebagaimana mestinya pada industri manufaktur yang telah maju, hal ini mungkin dapat disebabkan karena besarnya biaya inovasi, mahal nya biaya proses pengembangan produk, modal belum cukup, dan tidak diimbangi dengan kemajuan teknologi. Tidak berpengaruhnya bidang inovasi terhadap kinerja perusahaan disebabkan pula oleh relatif kecilnya peran dan tanggung jawab bidang inovasi terhadap faktor-faktor kompetitif. Peran dan tanggung jawab bidang inovasi terhadap hanya menonjol pada faktor-faktor kompetitif yang berhubungan dengan produk baru (new product related items).

Dalam pengujian pengaruh kompetensi produksi (manufacturing competency) terhadap hasil-hasil kinerja ditunjukkan pula, secara umum bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan kompetensi produksi (manufacturing competency) terhadap hasil-hasil kinerja ( $\beta_3$  tidak signifikan dalam keenam model dengan ukuran kinerja perusahaan yang berbeda). Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan peneliti terdahulu yang menyimpulkan adanya pengaruh positif kompetensi produksi (manufacturing) terhadap hasil-hasil kinerja Cleveland, dkk (1989).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

#### A. Kesimpulan

- ♦ Ditinjau dari tanggung jawab (responsibility) bidang fungsional, hasil penelitian menunjukkan bahwa bidang fungsional tertentu memiliki tanggung jawab utama (terbesar) bagi faktor-faktor keunggulan kompetitif. Bidang pemasaran memiliki tanggung jawab utama dalam citra merek, kecepatan mengirimkan barang, layanan sebelum penjualan, reputasi perusahaan, dan luasnya cakupan distribusi. Sedangkan empat faktor keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang produksi: kualitas produk yang dihasilkan, reliabilitas/kehandalan produk, daya tahan produk tinggi, fleksibilitas volume. Selain itu, satu faktor keunggulan kompetitif yaitu kualitas disain produk merupakan tanggung jawab utama bidang inovasi. Dengan demikian, bidang pemasaran dan bidang produksi memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih dominan terhadap keunggulan kompetitif terpenting dibandingkan bidang inovasi.
- ♦ Faktor-faktor keunggulan kompetitif yang terdiri dari 31 item jika di rank sesuai rata-ratanya, menunjukkan hasil bahwa tingkat pentingnya (importance) dan kinerja (performance) faktor-faktor keunggulan kompetitif, maka rendahnya harga produk (rata-rata = 6,87), kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran/target market (rata-rata = 6,13), dan kecepatan mengirimkan barang (rata-rata = 6,13) merupakan tiga faktor terpenting dalam penelitian ini. Tiga faktor ini memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dibandingkan faktor-faktor yang lain, dan perusahaan memandang penting faktor ini untuk meraih keunggulan kompetitif. Hal ini mungkin disebabkan karena perbedaan lingkungan dan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.
- ♦ Hasil korelasi kompetensi pemasaran, inovasi, dan produksi dengan hasil-hasil kinerja yang diukur secara parsial dengan ROI, pertumbuhan ROI, marketshare, pertumbuhan marketshare, ROS, dan pertumbuhan ROS menunjukkan terdapat

hubungan positif yang relatif kuat ( $r > 0,50$ ; dan signifikan pada  $p \leq 0,0001$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa meningkatnya kompetensi di satu bidang fungsional akan meningkatkan kompetensi di bidang lain. Sebagian signifikan pada  $p \leq 0,0001$ . Hasil korelasi ini menunjukkan pula adanya hubungan positif/searah antara ketiga kompetensi bidang fungsional dengan kinerja bisnis. Artinya, bahwa meningkatnya kompetensi perusahaan akan meningkatkan kinerja. Perusahaan yang mempunyai kompetensi tinggi akan mencapai kinerja lebih baik dibandingkan dengan kinerja perusahaan yang tidak berkopentem.

- ♦ Dalam penelitian ini seluruh hipotesis (hipotesis 1, 2, dan 3) ditolak. Hasil analisis regresi bidang fungsional dengan hasil-hasil kinerja perusahaan kecil dan menengah telah menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur.

Universitas Terbuka

## B. Keterbatasan

Dengan menyadari sepenuhnya, penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat menyebabkan ketidaksempurnaan terhadap hasil penelitian, terutama dalam sampel.

Pertama, pemilihan sampel untuk penelitian ini mungkin tidak mewakili faktor-faktor keunggulan kompetitif secara umum, karena sampel yang dipilih dan digunakan adalah berbagai perusahaan manufaktur kecil dan menengah yang terdapat dalam Direktori usaha kecil dan menengah tahun 1997 yang diterbitkan oleh BPS. Hasil secara umum, disain penelitian ini mungkin akan berbeda jika diterapkan pada sampel perusahaan kecil dan menengah yang sejenis.

Kedua, strategi pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengirimkan kuesioner melalui pos dengan memanfaatkan fasilitas kiriman balik tanpa diperangkoi dari kantor pos terdekat. Strategi pengumpulan data seperti ini mungkin tidak cocok dengan asumsi-asumsi analisis yang digunakan.

Ketiga, data penelitian ini didasarkan pada data cross-sectional yang dikumpulkan dari industri manufaktur dengan tipe bisnis yang bermacam-macam. Peneliti menemui kesulitan untuk mendapatkan informasi perusahaan yang spesifik dan sesuai dengan karakteristik sampel penelitian. Peneliti hanya mengandalkan persepsi responden, sehingga sulit untuk mengontrol keakuratan jawabannya. Hal ini terlihat atas jawaban responden cenderung bersifat positif.



### C. Implikasi

Dengan keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan tetap dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menjalankan operasi perusahaannya, terutama dalam menggali sumber-sumber keunggulan kompetitif dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi akademisi dalam mengembangkan literatur manajemen operasi, minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian bidang manajemen operasi dan manajemen strategik pada masa yang akan datang. Keterbatasa-keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian-penelitian yang akan datang. Bagaimanapun juga pengaruh kompetensi bidang fungsional perusahaan terhadap kinerja masih perlu diujikan kembali untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya.

Universitas Terbuka

### Daftar Pustaka

- Brigham, E. F., and Gapensky, L.C. (1996). *Intermediate Financial Management*, International Edition, The Dryden Press, Florida.
- Cleveland, G. S and Anderson, J.C (1989). A Theory Of Production Competence, *Decision Science*, 20 (4): p:655-668.
- Day, G. S and Wensley, R (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52: 1-20.
- Hamel, G. and Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition*. New York: John Wiley
- Hit, M.A. and Ireland, R.D. (1986). Relationship Among Corporate Level Distinctive Competences, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance, *Journal of Management Studies*, 23 (4).
- Hunt, S. d. and Morgan, r. M. (1996). The Resources Advantages Theory of Competition: Dynamic Path Dependencies and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, Vol 60. (Oct):p.107-114.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International Inc.
- Murphy, G. B. dkk, (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research, *Journal of Business Research*, Vol 36.p.15-36.
- Prahalad, C.K and Hamel, G. (1994). Competing for The Future, *Harvard Business Review*, July-August, p.122-128.
- Rue, L.W and Byars, L.L. (1997). *Management, Skill, & Application*, Mc. Graw. Hill Companies.
- Schmenner, R.W (1984). *Production Operation Management, Concept and Situation*, 2<sup>nd</sup> ed. Chicago, I.L., Science Research Associated.
- Schoemaker, P.J.H (1992). How To Link Strategic Vission to Core Capabilities, *Sloan Management Review*. Fale, p. 67-81.
- South, S. (1981). Competitive Advantage: The Comerstone of Strategic Thinking, *Journal of Business Strategy*, Spring, P:15-25.
- Vickery, K.S, dkk. (1994). Sources and Outcome of Competitive Advantage: An Exploratory Study in Furniture Industry, *Decision Science*. 25(5): p.699-689.